

Estrategia de desarrollo del canal de chazas para la comercialización de nuevas categorías
en British American Tobacco Colombia

Ivana Castellanos Meza

Proyecto final de grado
Negocios Internacionales

Tutor:
Viviana Quintin

Universidad Santo Tomás
Facultad de Negocios Internacionales
Bogotá, Colombia

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, hicieron posible culminar esta importante etapa de mi formación profesional.

En primer lugar, agradezco a mis padres, a mi hermana y a mi abuela por su amor, su apoyo incondicional y su confianza en cada paso de este camino. Gracias por acompañarme en los momentos de mayor desafío, por motivarme a no rendirme y por enseñarme que el esfuerzo y la perseverancia siempre encuentran su recompensa.

Al profesor Ernesto Argüello, por su guía, dedicación y apoyo constante, tanto dentro como fuera del aula. Su orientación fue fundamental para superar cada desafío y consolidar mi formación profesional.

Finalmente, agradezco a British American Tobacco Colombia y a la Universidad Santo Tomás por brindarme la oportunidad de vivir una experiencia que fortaleció no solo mis conocimientos académicos, sino también mi crecimiento personal y profesional. Esta práctica representó una etapa de grandes aprendizajes que, sin duda, marcará el inicio de mi vida profesional.

Resumen

El presente informe tuvo como objetivo diseñar una estrategia para desarrollar el canal de venta tipo chaza, entendido como un establecimiento informal de comercio minorista, generalmente ubicado en espacios de alto tránsito y dedicado a la venta directa de productos de consumo, como una oportunidad de comercialización de las nuevas categorías de productos de nicotina de British American Tobacco (BAT).

La metodología consistió en seleccionar cuatro (4) establecimientos tipo chaza e implementar un plan piloto basado en la entrega de producto de siembra, material publicitario, capacitación y acompañamiento comercial. Adicionalmente, se adaptó el modelo de comercialización mediante la venta de cápsulas de Vuse y bolsas de nicotina Velo por unidad, de acuerdo con la dinámica habitual del canal.

Los resultados evidenciaron la aceptación de nuevas categorías, reflejada en la rotación inicial de los productos, el incremento de su visibilidad en los puntos de venta y la generación de recompra por parte de los establecimientos intervenidos. Asimismo, el piloto permitió validar el potencial comercial del canal y obtener información relevante para futuras implementaciones.

En conclusión, el proyecto demostró la viabilidad comercial de las chazas como una oportunidad de crecimiento para BAT, lo que permitió a la compañía ampliar la implementación de la estrategia en un mayor número de establecimientos y fortalecer su presencia en este canal.

Palabras clave: Trade Marketing, nuevas categorías, canal de distribución, chazas.

Abstract

This report aimed to design a strategy to develop the chaza sales channel, understood as an informal retail establishment generally located in high-traffic areas and dedicated to the direct sale of consumer products, as a marketing opportunity for British American Tobacco's (BAT) new nicotine product categories.

The methodology involved selecting four (4) chaza-type establishments and implementing a pilot plan based on product seeding, advertising materials, training, and commercial support. Additionally, the sales model was adapted to include individual Vuse capsules and Velo nicotine pouches, in line with the channel's usual dynamics.

The results demonstrated acceptance of new categories, as reflected in initial product turnover, increased visibility at points of sale, and repurchases by participating establishments. The pilot also helped validate the channel's commercial potential and gather relevant information for future implementations.

In conclusion, the project demonstrated the commercial viability of chazas as a growth opportunity for BAT, enabling the company to expand the strategy to a larger number of establishments and strengthen its presence in the channel.

Keywords: Trade marketing, new categories, distribution channel, chazas.

Introducción

En los últimos años, el mercado de productos de nicotina ha experimentado una transformación con el desarrollo de nuevas categorías, como los dispositivos de vapeo y las bolsas de nicotina. En respuesta a esta evolución, las compañías orientaron sus estrategias hacia la diversificación del portafolio y la búsqueda de nuevos canales de comercialización que permitieran ampliar el acceso de estos productos a los consumidores. Sin embargo, algunos canales tradicionales aún representaban oportunidades de desarrollo para la implementación de estas categorías.

Durante la práctica profesional realizada en British American Tobacco Colombia, se identificó una oportunidad de mejora relacionada con la ausencia de nuevas categorías en establecimientos tipo chaza, pese a su alta comercialización de productos de nicotina. Esta situación motivó el desarrollo de un plan piloto orientado a evaluar el potencial comercial de este canal y generar información que apoyara futuras decisiones estratégicas de la compañía.

El presente informe describe el desarrollo de este proyecto, desde el diagnóstico de la oportunidad de mejora hasta la implementación del plan piloto, así como los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas de la práctica profesional.

Tabla de contenido

1	British American Tobacco (BAT)	7
1.1	Aspectos generales	7
1.2	Misión, Visión, y Valores	7
1.2.1	Misión	7
1.2.2	Visión	8
1.2.3	Valores	8
1.3	Ubicación geográfica	9
1.4	Estructura Organizativa	10
1.5	Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica	11
1.6	Análisis DOFA	12
2	Planteamiento central del informe	14
2.1	Importancia, limitaciones y alcances	15
2.2	Objetivos	17
2.2.1	Objetivo general	17
2.2.2	Objetivos específicos	17
3	Contenido plan mejora	18
3.1	Diseño del plan piloto	18
3.2	Diseño de la estrategia comercial	19
3.3	Implementación del plan piloto	20
3.4	Resultados obtenidos	22
3.5	Conclusiones	24
3.6	Bibliografía	Error! Bookmark not defined.
4	Seguimiento práctica profesional	26

1 British American Tobacco (BAT)

1.1 Aspectos generales

British American Tobacco (BAT) es una empresa multinacional líder en la industria de productos de nicotina, dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de nicotina para consumidores adultos. La compañía cuenta con presencia en más de 170 mercados y se ha consolidado como una de las organizaciones líderes en la industria a nivel mundial.

(British American Tobacco)

En Colombia, BAT desarrolla estrategias comerciales orientadas a fortalecer su participación en el mercado mediante un portafolio que incluye tanto productos tradicionales como nuevas categorías, entre ellas dispositivos de vapeo (Vuse) y bolsas de nicotina (Velo). Estas categorías forman parte de la estrategia global de transformación de la compañía, enfocada en ofrecer alternativas innovadoras para consumidores adultos.

Actualmente, la organización orienta sus esfuerzos hacia la innovación, el desarrollo de nuevos canales de comercialización y el fortalecimiento de su presencia en los distintos puntos de venta del país, apoyándose en una estrategia comercial que integra el análisis del mercado, el conocimiento del consumidor y la ejecución eficiente de sus iniciativas. (British American Tobacco)

1.2 Misión, Visión, y Valores

1.2.1 Misión

British American Tobacco tiene como propósito construir un mejor mañana (A Better Tomorrow) mediante la reducción del impacto de su negocio en la salud, ofreciendo a los

consumidores adultos un portafolio cada vez más amplio de productos potencialmente menos riesgosos. Para lograrlo, la compañía impulsa la innovación, el desarrollo de nuevas categorías y la transformación de su modelo de negocio, con el fin de responder a las necesidades cambiantes del mercado y generar valor sostenible para sus distintos grupos de interés. (British American Tobacco)

1.2.2 Visión

La visión de British American Tobacco es construir un mundo sin humo (Building a Smokeless World), promoviendo activamente la transición de los fumadores adultos hacia alternativas sin combustión. Como parte de esta visión, la compañía busca consolidarse como un negocio predominantemente libre de humo mediante el crecimiento de las nuevas categorías, la innovación constante y una estrategia enfocada en la sostenibilidad y la creación de valor a largo plazo. (British American Tobacco)

1.2.3 Valores

La cultura organizacional de British American Tobacco se encuentra orientada por seis valores corporativos que guían la toma de decisiones, la forma de trabajar y el relacionamiento entre colaboradores, consumidores y demás grupos de interés:

- **Verdaderamente inclusivos:** promueve un entorno de trabajo donde se valoran la diversidad, la inclusión y el respeto por las diferentes perspectivas.
- **Hacemos lo correcto:** fomenta una actuación basada en la integridad, la ética y la responsabilidad frente a la sociedad, el medio ambiente y los diferentes grupos de interés.

- **Amamos a nuestro consumidor:** impulsa el entendimiento permanente de las necesidades del consumidor adulto, promoviendo la innovación y la mejora continua de los productos y servicios
- **Pasión por ganar:** orienta a los colaboradores hacia el logro de resultados mediante la excelencia, el compromiso y la búsqueda constante de oportunidades de crecimiento.
- **Empoderados a través de la confianza:** promueve la autonomía, la toma de decisiones responsable y la confianza como base para el desarrollo del talento humano.
- **Juntos somos más fuertes:** incentivamos el trabajo colaborativo entre equipos, funciones y mercados, reconociendo que los mejores resultados se alcanzan mediante la cooperación y el aprendizaje conjunto. (British American Tobacco)

1.3 Ubicación geográfica

British American Tobacco Colombia desarrolla sus operaciones comerciales a nivel nacional mediante una red conformada por una sede administrativa principal y diversas agencias comerciales ubicadas estratégicamente en distintas regiones del país. Actualmente, la compañía cuenta con presencia física en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales y Cartagena, además de una sede comercial ubicada en el sector de Montevideo, en Bogotá, lo que le permite atender de manera eficiente los diferentes canales de distribución a nivel nacional (British American Tobacco).

La práctica profesional fue desarrollada en la sede administrativa principal de BAT, ubicada en la Avenida carrera 72 #80-94, Piso 10, Centro de Negocios Titán Plaza, Bogotá, DC. En esta sede se concentran las principales funciones administrativas, estratégicas y comerciales

de la compañía, incluyendo áreas como Marketing, Trade Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Legal y demás áreas de soporte.

Asimismo, desde estas oficinas se lidera la planeación y el seguimiento de las estrategias comerciales implementadas en el país, así como el desarrollo de proyectos orientados al fortalecimiento del portafolio y al crecimiento de las diferentes categorías de productos.

Figura 1

Ubicación geográfica de la oficina principal BAT



Fuente: Tomado de Google Maps (Google Maps, 2026)

1.4 Estructura Organizativa

British American Tobacco Colombia cuenta con una estructura organizacional de tipo funcional que permite coordinar las diferentes áreas de la compañía y garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y comerciales. Esta estructura facilita la distribución de responsabilidades y promueve el trabajo articulado entre los distintos equipos encargados de la planeación, la ejecución y el seguimiento de las iniciativas desarrolladas por la organización.

La organización está encabezada por el Country General Manager, quien lidera las diferentes áreas de la compañía. A partir de este nivel se desprenden las gerencias responsables de coordinar las operaciones comerciales, de mercadeo, financieras, logísticas y administrativas para el mercado Colombiano.

Figura 2

Organigrama equipo Marketing Deployment - New Categories.



Tomado de: Elaboración propia con base en información interna de British American Tobacco

1.5 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica

La práctica profesional se desarrolló en el área de Marketing Deployment - New Categories, del equipo de Trade Marketing de British American Tobacco Colombia. Esta unidad es responsable de apoyar la implementación y la ejecución de las estrategias comerciales

relacionadas con las nuevas categorías de la compañía, asegurando la correcta disponibilidad, visibilidad y ejecución de los productos en los distintos canales de venta.

Para el desarrollo de sus actividades, el equipo está organizado de acuerdo con los principales canales de comercialización atendidos por la compañía: venta directa o in-house, distribuidores y cadenas. Esta distribución permite orientar las estrategias según las características, necesidades y dinámicas comerciales de cada canal, así como realizar un seguimiento diferenciado de su desempeño y de los resultados obtenidos.

Para el desarrollo de sus actividades, el equipo trabaja de manera articulada con diferentes áreas de la organización y aliados estratégicos, realizando seguimiento de proyectos comerciales, de indicadores de desempeño y de oportunidades de mejora en los distintos canales de distribución. Esta gestión contribuye al fortalecimiento del portafolio y al crecimiento de las nuevas categorías en el mercado colombiano.

1.6 Análisis DOFA

Con el propósito de analizar la situación del área de Marketing Deployment - New Categories, se presenta la siguiente matriz DOFA, que permite identificar los principales factores internos y externos que inciden en su desempeño.

Figura 3

Matriz DOFA del área Marketing Deployment - New Categories. BAT



Fuente: Elaboración propia a partir de diagnóstico interno

2 Planteamiento central del informe

Durante el desarrollo de la práctica profesional en el área de Marketing Deployment – New Categories de British American Tobacco Colombia, se identificó una oportunidad de mejora en la cobertura de las nuevas categorías en el canal tradicional. Si bien la compañía contaba con estrategias de implementación para los principales canales comerciales, aún existían establecimientos de alto potencial que no habían sido incorporados en dichas estrategias.

Uno de estos canales correspondía a las chazas, que forman parte de los establecimientos de consumo al paso, caracterizados por ubicarse en zonas de alto tráfico, contar con espacios de venta reducidos y ofrecer un portafolio limitado de productos de alta rotación, tales como bebidas, confitería, cigarrillos, periódicos y revistas. Estos puntos de venta suelen localizarse en andenes, esquinas, parques, oficinas, y otros espacios públicos con una elevada afluencia de visitantes y condiciones de aglomeración y concurrencia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005). Dentro de la industria tabacalera y de BAT, estos puntos de venta se caracterizan por presentar una alta rotación de productos de nicotina, un flujo constante de consumidores adultos y una elevada frecuencia de compra, principalmente mediante la venta de cigarrillos por unidad. Sin embargo, las nuevas categorías no formaban parte de la oferta disponible en este tipo de establecimientos.

Mediante visitas de campo y acercamientos con los comerciantes, se evidenció que la principal barrera para incorporar estos productos se debía a la incertidumbre sobre su comportamiento comercial. Los propietarios manifestaban dudas sobre la inversión inicial, la rotación esperada y la aceptación que las nuevas categorías podrían tener entre sus clientes habituales.

Con el fin de desarrollar una prueba controlada, se planteó implementar un plan piloto en cuatro (4) chazas seleccionadas estratégicamente, priorizando aquellas ubicadas en sectores cercanos a call centers y centros empresariales, debido a su alta concentración de consumidores adultos y a la elevada rotación de productos de nicotina registrada en estos puntos de venta.

En este contexto, surgió el presente plan de mejora, orientado a validar el potencial comercial de las nuevas categorías en establecimientos tipo chaza y a generar información que permitiera evaluar este canal como alternativa para ampliar la cobertura comercial del área de Marketing Deployment – New Categories.

2.1 Importancia, limitaciones y alcances

La importancia del presente plan de mejora radicó en la evaluación de un formato de venta perteneciente al canal tradicional que, hasta ese momento, no había sido incorporado en las estrategias de implementación de las nuevas categorías de British American Tobacco Colombia. La inclusión de establecimientos tipo chaza permitió explorar una alternativa para ampliar la cobertura comercial de productos como las cápsulas de Vuse y las bolsas de nicotina Velo, aprovechando las características particulares de estos puntos de venta, entre ellas la alta rotación de productos de nicotina, la frecuencia de compra y la comercialización de productos por unidad.

Asimismo, el proyecto permitió obtener información sobre la disposición de los comerciantes a incorporar nuevas categorías, las principales barreras asociadas a la inversión inicial y la incertidumbre ante la rotación de productos. El seguimiento realizado también proporcionó información sobre la aceptación inicial, la visibilidad, la rotación y la recompra en los establecimientos intervenidos. Estos resultados aportaron insumos para apoyar la toma de

decisiones del área de Marketing Deployment - New Categories y para evaluar la posibilidad de adaptar la estrategia a otros puntos de venta con condiciones similares.

En cuanto a su alcance, el proyecto comprendió la identificación de la oportunidad de mejora, la selección y caracterización de cuatro (4) establecimientos tipo chaza, el diseño e implementación de un plan piloto y el seguimiento inicial de los resultados obtenidos. La estrategia incluyó la adaptación del modelo de comercialización mediante la venta por unidad, así como la capacitación y el acompañamiento comercial en los puntos seleccionados. Por tanto, el alcance se centró en validar inicialmente el funcionamiento de la estrategia y en recopilar información que permitiera determinar su viabilidad comercial, sin abarcar una implementación generalizada en todo el canal tradicional.

Respecto a sus limitaciones, el periodo de ejecución estuvo condicionado por la duración de la práctica profesional, lo que redujo el tiempo disponible para realizar un seguimiento más amplio de la rotación, la recompra y la permanencia de los productos en los establecimientos. Asimismo, el piloto se desarrolló únicamente en cuatro (4) puntos de venta seleccionados por sus características y ubicación, por lo que los resultados se limitaron a las condiciones observadas en dichos establecimientos y no podían generalizarse a la totalidad de las chazas ni al canal tradicional.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial de las nuevas categorías de British American Tobacco Colombia en establecimientos tipo chaza mediante el desarrollo de un plan piloto, como insumo para la toma de decisiones del área de Marketing Deployment – New Categories.

2.2.2 Objetivos específicos

- Seleccionar cuatro (4) establecimientos tipo chaza con condiciones comerciales favorables para el desarrollo del plan piloto.
- Diseñar una estrategia comercial adaptada a las características y dinámicas de venta de los establecimientos seleccionados.
- Implementar la estrategia comercial en los cuatro (4) establecimientos tipo chaza seleccionados.
- Analizar el desempeño comercial de las nuevas categorías a partir de los indicadores de aceptación, rotación inicial y recompra de los productos.

3 Contenido plan mejora

3.1 Diseño del plan piloto

Con base en la oportunidad de mejora identificada durante el desarrollo de la práctica profesional, se diseñó un plan piloto orientado a evaluar la viabilidad comercial de las nuevas categorías en establecimientos tipo chaza. La propuesta tuvo como propósito validar este canal como alternativa para ampliar la cobertura comercial del área de Marketing Deployment - New Categories, mediante una estrategia adaptada a las características y a la dinámica de compra propias de este tipo de establecimientos.

Para el diseño del piloto se establecieron criterios que permitieran seleccionar puntos de venta con mayor potencial para implementar la estrategia. Debido al gran número de chazas existentes, se priorizaron aquellas ubicadas en sectores cercanos a call centers y centros empresariales, dado que estos lugares concentran un alto flujo de consumidores adultos y registran una elevada rotación de productos de la categoría FMC (Factory Manufactured Cigarettes). Esta condición permitía evaluar el comportamiento de las nuevas categorías en un entorno en el que el consumo de productos de nicotina ya estaba consolidado.

A partir de la identificación de los call centers y centros empresariales de mayor tamaño e impacto, se localizaron las chazas ubicadas en sus zonas cercanas y se analizaron sus condiciones comerciales. Inicialmente, se verificó que cada establecimiento cumpliera las condiciones estipuladas de consumidores y productos. Posteriormente, se comprobó que BAT tenía una presencia consolidada en el punto de venta a través de su portafolio tradicional. Finalmente, se verificó que el establecimiento no comercializaba productos de las nuevas categorías.

Como resultado del proceso, se seleccionaron cuatro (4) chazas piloto, que constituyeron la muestra inicial para la implementación del proyecto. La intervención en un número reducido de establecimientos permitió realizar un seguimiento más cercano de la ejecución de la estrategia y evaluar el comportamiento del canal antes de considerar una posible implementación en otros puntos de venta con características similares.

3.2 Diseño de la estrategia comercial

La estrategia comercial se diseñó a partir de las barreras identificadas durante el acercamiento inicial con los comerciantes, principalmente la incertidumbre respecto a la aceptación de las nuevas categorías, su rotación esperada y la inversión requerida para incorporarlas al portafolio. En respuesta a estas condiciones, la propuesta integró la selección de productos, la entrega de producto de siembra, el apoyo a la visibilidad, la capacitación, la adaptación del modelo de venta y el seguimiento comercial.

Como primer componente, se definió un portafolio específico para el plan piloto. En lugar de incluir la totalidad de las referencias disponibles de Vuse y Velo, se seleccionaron los dispositivos Vuse Go 1000 Puffs, el dispositivo Vuse Recargable con sus respectivas cápsulas y las bolsas de nicotina Velo. Esta selección permitía presentar diferentes formatos y rangos de precio sin generar una oferta excesivamente amplia para los establecimientos.

Como segundo componente, se estableció la entrega de producto de siembra, mediante la cual las chazas recibirían una cantidad inicial de producto sin asumir una inversión inmediata. Este mecanismo buscaba reducir la barrera económica de entrada y permitir que los comerciantes observaran la rotación inicial antes de tomar una decisión de recompra con recursos propios.

Adicionalmente, se contemplaron elementos de material POP para favorecer la visibilidad y la diferenciación de los productos en los espacios reducidos de las chazas. La estrategia también incluyó actividades de capacitación para proporcionar a los comerciantes información sobre las características, el funcionamiento y la comercialización de Vuse y Velo.

Finalmente, el modelo de comercialización se adaptó a la dinámica habitual del canal. Aunque los productos se entregarían en sus presentaciones comerciales, las cápsulas de Vuse Recargable y las bolsas de nicotina Velo podrían ofrecerse por unidad. Esta modalidad permitiría reducir el desembolso requerido por el consumidor adulto y aproximar las nuevas categorías al modelo de venta unitaria utilizado para los cigarrillos tradicionales.

3.3 Implementación del plan piloto

Una vez definida la estrategia comercial, se inició la implementación del plan piloto en los cuatro (4) establecimientos seleccionados. Durante la primera etapa se coordinó la entrega del producto de siembra y de los elementos de apoyo correspondientes, entre ellos exhibidores, ristras y material POP autorizados por la compañía. Estos elementos fueron ubicados en los puntos de venta con el propósito de facilitar la identificación y la visibilidad de las nuevas categorías.

Posteriormente, se realizaron jornadas de capacitación dirigidas a los propietarios y vendedores de las chazas. Durante estas actividades se explicaron las características y el funcionamiento de los productos Vuse y Velo, sus presentaciones disponibles y las condiciones establecidas para su comercialización. Las capacitaciones fueron impartidas por la practicante y el equipo de promotores, quienes también atendieron las inquietudes de los comerciantes sobre el uso y la venta de los productos.

Como parte del acompañamiento comercial, se realizaron visitas semanales a los establecimientos participantes y se destinó media jornada al apoyo a la fuerza de ventas. Durante estas jornadas se verificaron la exhibición y la disponibilidad de los productos, el inventario existente y el cumplimiento de las condiciones definidas para el piloto. Asimismo, se atendieron las inquietudes de comerciantes y de consumidores adultos, y se reforzó la información proporcionada durante las capacitaciones. En algunas jornadas se utilizaron unidades promocionales independientes del inventario comercial de las chazas para facilitar la prueba de producto entre consumidores adultos interesados en conocer las nuevas categorías.

Con el objetivo de promover la continuidad del surtido una vez finalizado el producto de siembra, se implementó un esquema de seguimiento mediante actividades de mystery shopper. Estas consistían en visitas realizadas por colaboradores de la compañía que simulaban una intención de compra de los productos Vuse y Velo para verificar la disponibilidad del portafolio y la ejecución de la estrategia en el punto de venta. Los establecimientos que mantenían un adecuado nivel de surtido y cumplían con los criterios establecidos recibían incentivos en forma de bonos Sodexo, lo que fomentaba la recompra y la permanencia de las nuevas categorías en el punto de venta

Durante la ejecución del piloto entró en vigor la Ley 2354 de 2024, mediante la cual se amplió el alcance de la regulación colombiana sobre el consumo, la venta, la publicidad y la promoción de productos de tabaco y nicotina, incluidos los dispositivos electrónicos y sus sucedáneos (Función Pública, 2024). En respuesta a este cambio, British American Tobacco implementó la estrategia interna Ready for Regulation y actualizó los elementos de visibilidad en los puntos de venta. Como parte de esta adaptación, se realizaron nuevas visitas para retirar el

material inicialmente instalado y sustituirlo por los elementos aprobados por la compañía, lo que permitió la continuidad del piloto conforme a las nuevas disposiciones regulatorias.

3.4 Resultados obtenidos

La implementación del plan piloto permitió obtener evidencia inicial del potencial de los establecimientos tipo chaza para comercializar nuevas categorías en el canal tradicional. Durante el periodo de seguimiento se registró una adecuada aceptación por parte de los comerciantes, quienes realizaron recompras del portafolio implementado tras la finalización del ciclo de siembra. Este comportamiento respaldó la viabilidad inicial de la estrategia y evidenció el interés de los establecimientos por mantener las nuevas categorías en su oferta.

Los resultados también permitieron identificar diferencias en el comportamiento de las referencias implementadas. Aunque su aceptación varió entre los establecimientos según las características y preferencias de sus consumidores adultos, todas las referencias registraron aceptación en al menos un punto de venta participante. Velo presentó el comportamiento más consistente durante la ejecución del piloto, mientras que Vuse obtuvo un desempeño favorable, aunque con variaciones entre los establecimientos

Los resultados obtenidos permitieron concluir que las chazas representan un canal con potencial para la implementación de nuevas categorías cuando se desarrollan estrategias adaptadas a sus características comerciales. La rotación inicial, la aceptación de las referencias y las recompras realizadas demostraron que estos establecimientos podían incorporar productos distintos del portafolio tradicional de cigarrillos.

Como consecuencia del desempeño alcanzado durante el piloto, British American Tobacco Colombia decidió ampliar la implementación de la estrategia a un mayor número de

establecimientos. Para esta expansión se tomaron como referencia los aprendizajes obtenidos en los cuatro puntos de venta intervenidos, especialmente la selección estratégica de las chazas, la adaptación del modelo de comercialización y el seguimiento continuo al comportamiento del portafolio.

Los principales resultados obtenidos durante la implementación y el seguimiento del plan piloto se sintetizan en la Figura 5.

Figura 5

Resultados generales del plan piloto en establecimientos tipo chaza.

Aspecto evaluado	Resultado evaluado
Puntos de venta intervenidos	Cuatro (4) establecimientos tipo chaza
Recompra	Se registraron recompras del portafolio implementado una vez finalizado el producto de siembra.
Aceptación del portafolio	Todas las referencias implementadas fueron aceptadas en al menos uno de los establecimientos participantes.
Desempeño de las referencias	Velo presentó el comportamiento más consistente, y Vuse registró variaciones entre los puntos de venta.
Aprendizaje principal	Las diferencias en el comportamiento de los consumidores adultos evidenciaron la necesidad de adaptar la estrategia comercial a las características de cada establecimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del seguimiento del plan piloto.

3.5 Conclusiones

1. El desarrollo del plan piloto permitió establecer la viabilidad comercial inicial de las nuevas categorías de British American Tobacco Colombia en establecimientos tipo chaza. La aceptación del portafolio, la rotación registrada y las recompras realizadas demostraron el potencial de este canal y proporcionaron información para decidir ampliar la estrategia a un mayor número de establecimientos.

2. La selección de las cuatro (4) chazas, realizada a partir de criterios como su cercanía a centros empresariales y call centers, el alto flujo de consumidores adultos, la elevada rotación de cigarrillos, la presencia consolidada del portafolio tradicional de la compañía y la ausencia de nuevas categorías, permitió desarrollar el piloto en puntos de venta con condiciones comerciales favorables.

3. El diseño de una estrategia adaptada a la dinámica comercial de las chazas facilitó la incorporación inicial de las nuevas categorías. La definición del portafolio, el producto de siembra, los elementos de visibilidad, la capacitación y el esquema de seguimiento contribuyeron a reducir el riesgo percibido por los comerciantes y a favorecer la aceptación de los productos.

4. La implementación de la estrategia en los establecimientos seleccionados permitió acompañar la introducción del portafolio y verificar su ejecución mediante visitas periódicas, el seguimiento del inventario y actividades de apoyo comercial. Asimismo, la adaptación de los elementos de visibilidad a la normativa vigente permitió mantener la continuidad del piloto dentro del marco normativo aplicable.

5. El análisis de los resultados evidenció que el desempeño de las nuevas categorías varió según las características de cada establecimiento y las preferencias de sus consumidores

adultos. Todas las referencias implementadas registraron aceptación en al menos uno de los puntos de venta, mientras que Velo presentó el comportamiento más consistente y Vuse mostró variaciones entre los establecimientos.

3.6 Bibliografía

British American Tobacco. (s.f.). British American Tobacco. Obtenido de BAT Colombia:
<https://www.batcolombia.com/quienes-somos>

British American Tobacco. (s.f.). Contactanos. Obtenido de BAT Colombia:
<https://www.batcolombia.com/contactanos>

British American Tobacco. (s.f.). Nuestra empresa. Obtenido de BAT Colombia:
<https://www.batcolombia.com/quienes-somos/nuestra-empresa>

British American Tobacco. (s.f.). Nuestros Valores. Obtenido de BAT Colombia:
<https://www.batcolombia.com/quienes-somos/nuestros-valores>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2005). Efecto de las ventas callejeras sobre los establecimientos de comercio en cuatro zonas de la ciudad de Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/50700ac2-fea9-4498-b140-84e57f05c887>

Google Maps. (2026). Ubicación BAT Bogotá oficina principal. Obtenido de Google Maps:
<https://maps.app.goo.gl/h2gCN3zYW7DDK6EC7>

4 Seguimiento práctica profesional

Durante el desarrollo de la práctica profesional en British American Tobacco Colombia, tuve la oportunidad de apoyar diferentes procesos del área de Marketing Deployment - New Categories, participando en la elaboración de playbooks mensuales, gestión de notas crédito, seguimiento al Plan Staff de OXXO, cotizaciones, órdenes de compra y seguimiento a promociones e iniciativas comerciales del área.

Asimismo, la práctica me permitió conocer el funcionamiento de los diferentes canales comerciales (Key Accounts, Directa y Distribuidores) y trabajar de manera articulada con distintas áreas de la compañía, fortaleciendo mis conocimientos en Trade Marketing, análisis comercial y gestión de proyectos. Finalmente, la participación en el desarrollo del plan piloto presentado en este informe representó una oportunidad para aplicar estos conocimientos en una iniciativa con impacto para la organización.